

**GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA
DENGAN
KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA**

BADROHISAM BIN OTHMAN

**SARJANA SAINS PENGURUSAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
FEBRUARI 2011**



**GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN
KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA**

Oleh

BADROHISAM BIN OTHMAN

**Kertas Projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
Untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)**



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

Badrohisam bin Othman

calon untuk Ijazah
(Candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

Gaya Komunikasi Pengurus Dan Hubungannya Dengan

Kepuasan Komunikasi Pekerja di Zoo Negara

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in form and content and that a
satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : En. Mohmad Amin Mad Idris

Tandatangan : _____

Tarikh : _____

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan projek ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan Kertas Projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian tesis ini untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan kecuali mendapat kebenaran daripada saya.

Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam tesis ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebagainya boleh dibuat dengan menulis kepada

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM, SINTOK,
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Komunikasi adalah suatu proses pengurusan yang padu dalam mana-mana organisasi. Apabila seseorang mengurus, dia juga berkomunikasi. Kejayaan atau kegagalan dalam komunikasi pengurusan akan menjadi penentu kepada hasil pentadbiran seluruh sistem pengurusan itu sendiri kerana komunikasi dan pengurusan adalah saling berkaitan. Ini adalah kerana gaya komunikasi pengurus merupakan salah satu faktor penentu kepada tahap kepuasan komunikasi pekerja. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Satu set soal selidik mengandungi 48 item yang terdiri daripada 7 dimensi pengurusan yang telah dikenalpasti telah diedarkan kepada 100 orang responden dari seramai 133 orang populasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah hubungan dengan pengurusan atasan, pengaruh persekitaran organisasi, kekerapan berkomunikasi pengurus, pengurusan pemimpin, kesesuaian menggunakan media, kualiti maklumat serta maklumbalas peribadi. Faktor analisis telah dijalankan untuk mengetahui daripada 8 faktor yang digunakan, faktor manakah yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Hasilnya hanya 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara. Daripada 48 item yang diuji hanya 30 item sahaja yang mempengaruhi kepuasan komunikasi di Zoo Negara. Sebanyak 4 hipotesis telah dibina untuk kajian ini. Dengan menggunakan kaedah ujian korelasi Pearson r dan ujian min dapatan menunjukkan bahawa kesemua 4 dimensi yang telah dikenalpasti mempunyai hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Skor min yang tinggi telah diperolehi pada dimensi kesesuaian hubungan dengan pengurusan atasan sementara skor min terendah pada dimensi kekerapan berkomunikasi pengurus.

Dengan itu empat-empat hipotesis nul telah ditolak dengan terbuktinya hubungkait antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi maklumat tambahan yang berguna kepada para pengurus, pegawai dan pekerja dalam merancang program-program dan aktiviti-aktiviti bagi mengatasi masalah komunikasi dalam organisasi, khususnya di Zoo Negara.

ABSTRACT

Communication is a dynamic process and it happens in all organizations. As a manager in an organization the skill of communication is crucial because the ability to communicate is a managerial necessity. Good managers are good communicators; poor managers are most often poor communicators. Therefore this quote summarizes the assumed importance of the relationship between communication and management. On this note too manager's communication style will affect the workers' communication satisfaction. Therefore the objective of this survey is to identify the correlation between the managers' communication style towards the workers' communication satisfaction using stratified random sampling, a set of questionnaire consisting of 48 items has been distributed 100 respondents from a population of 133 workers at the Zoo Negara. Seven dimensions managerial communication has been chosen for this survey and seven hypotheses have also been constructed to be tested in this study. Analysis factor had been supplemented to discover which of the 8 factors that been used influence the satisfaction in communication among Zoo Negara's staff. As a result, only 5 factors had been discovered to give an influence to the communication's satisfaction among them. From the 48 items that had been examined, only 30 items had found to lead on the satisfaction in communication among Zoo Negara's staff. Using Pearson Correlation r and the Mean Test, findings revealed that the entire four null hypotheses were rejected because there is a significant correlation between the managers' communication style towards the workers' communication satisfaction. It is hoped that this findings will give some insight to the administrators, programmed planners and trainers as to how effective managerial

PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, Syukur ke hadrat ALLAH S.W.T di atas rahmatnya yang membolehkan kajian ini diselesaikan. Pertama sekali, penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya, Encik. Mohd Amin yang tidak jemu memberi tunjuk ajar, teguran dan bimbingan sepanjang tempoh kajian ini.

Jutaan terima kasih juga kepada pensyarah-pensyarah UUM terutamanya kepada Dr. Barudin Muhamad yang tidak jemu mencurahkan ilmu serta rakan-rakan seperjuangan di Zoo Negara yang telah membantu dalam segenap aspek.

Penghargaan ikhlas dan jutaan terima kasih ditujukan kepada isteri dan anak-anak tersayang, Nor Zainiyah Norita, Iman, Shahiran serta Ikhwan. Tidak dilupakan juga kepada ayah dan emak di atas sokongan dan dorongan di sepanjang tempoh pengajian serta terlalu banyak jasa yang dicurahkan. Kepada semua, sekali lagi diucapkan terima kasih kerana mendoakan kejayaan saya.

Akhir kata ribuan terima kasih saya ucapkan kepada semua rakan-rakan di dalam program Sarjana Sains Pengurusan UUM 2009/2011 yang telah banyak membantu saya sepanjang program ini dijalankan.

KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii

BAB SATU: PENGENALAN

1.0	Pendahuluan	1
1.1	Latar Belakang Kajian	4
1.2	Pernyataan Masalah	7
1.3	Objektif Kajian	9
1.4	Signifikan Kajian	10
1.5	Skop Kajian	11
1.6	Batasan Kajian	12
1.7	Kerangka Teoritikal	13
1.8	Kerangka Konseptual Kajian	15
1.9	Hipotesis Kajian	17
1.10	Definisi Operasional	18
	1.10.1 Komunikasi	18
	1.10.2 Komunikasi Pengurusan	20
	1.10.3 Gaya Komunikasi	21
	1.10.4 Kepuasan Komunikasi	23
1.11	Dimensi Perhubungan	24
	1.11.1 Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan	24
	1.11.2 Persekitaran Berkomunikasi	25
	1.11.3 Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	26
	1.11.4 Pengurusan Pemimpin	27

Kandungan	Muka Surat
1.11.5 Kesesuaian Media	28
1.11.6 Kualiti Maklumat	29
1.11.7 Maklumbalas Diterima	29
1.11.8 Kepuasan Komunikasi Pekerja	30
1.11.9 Faktor Demografi	30
1.12 Penutup	31

BAB DUA: SOROTAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan	32
2.1 Proses Komunikasi	33
2.2 Hubungan Komunikasi Dan Pengurusan	35
2.3 Aktiviti Pengurusan	37
2.4 Sorotan Karya Hubungan Gaya Pengurusan Dengan Kepuasan Komunikasi	41
2.5 Pendekatan Perspektif Hubungan Manusia	52
2.6 Kesimpulan	77

BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan	79
3.1 Jenis Kajian	79
3.2 Populasi dan Sampel Kajian	80
3.2.1 Populasi Kajian	80
3.2.2 Sampel Kajian	80
3.3 Kaedah Persampelan	81
3.4 Kaedah Pengutipan Data	82
3.5 Soal Selidik	82
3.6 Pengukuran	83
3.7 Kaedah Penganalisan Data	84
3.8 Paras Signifikan	85
3.9 Lokasi Kajian	85
3.10 Faktor Analisis	85
3.11 Reliabiliti dan Validiti (Kebolehpercayaan dan Kesahan) Instrumen Kajian	86

BAB EMPAT: ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	88
4.1	Analisis Ciri-ciri	
	Latarbelakang Sampel	88
4.1.1	Latarbelakang Responden berdasarkan jantina	89
4.1.2	Latarbelakang Responden berdasarkan umur	90
4.1.3	Latarbelakang Responden mengikut bangsa	91
4.1.4	Latarbelakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	91
4.1.5	Latarbelakang Responden Mengikut Kelulusan akademik	92
4.2	Faktor Analisis	93
4.2.1	Nilai "Factor Loaded"	98
4.3	Analisis Ujian Kebolehpercayaan	104
4.4	Ujian Min	108
4.4.1	Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan	108
4.4.2	Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	109
4.4.3	Pengurusan Pemimpin	110
4.4.4	Maklumbalas Peribadi	111
4.4.5	Kepuasan Komunikasi Secara Am	112
4.5	Ujian Hipotesis	113
4.5.1	Hipotesis Pertama	113
4.5.2	Hipotesis Kedua	114
4.5.3	Hipotesis Ketiga	115
4.5.4	Hipotesis Keempat	116
4.6	Kesimpulan	117

BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pengenalan	119
5.1	Dapatan Kajian	119
5.1.1	Hubungan Di antara Kesesuaian hubungan dengan Pengurusan Atasan dalam Membentuk Kepuasan Komunikasi Pekerja	120
5.1.2	Hubungan Di antara Kekerapan Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	121
5.1.3	Hubungan Antara Pengurusan Pemimpin Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	122
5.1.4	Hubungan Antara Maklumbalas Peribadi Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	123
5.1.5	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi pekerja di Zoo Negara	125
5.2	Kesimpulan Kajian	126
5.3	Implikasi Kajian	128
5.4	Cadangan Untuk Penyelidikan Lanjut	129
	BIBLIOGRAFI	130
	LAMPIRAN 1	Soalselidik

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
4.1 Latarbelakang Responden Mengikut Bangsa	91
4.2 Latarbelakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	92
4.3 Latarbelakang Responden Mengikut Kelulusan Akademik	93
4.4 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Kesesuaian Hubungan dengan Pengurusan Atasan	98
4.5 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	100
4.6 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Pengurusan Pemimpin	101
4.7 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Maklumbalas Peribadi	102
4.8 Nilai "Factor Loaded" untuk Faktor Kepuasan Komunikasi Secara Am.	103
4.9 Analisis Kebolehpercayaan	105
4.10 Nilai Min Kesesuaian Hubungan Dengan Pengurusan Atasan	108
4.11 Nilai Min Dalam Kekerapan Berkomunikasi Pengurus	109
4.12 Nilai Min Dalam Pengurusan Pemimpin	110
4.13 Nilai Min Dalam Maklumbalas Peribadi	111
4.14 Nilai Min Dalam Kepuasan Komunikasi Secara Am	112

Jadual**Muka Surat**

4.15	Korelasi Antara Kesesuaian Hubungan Dengan Pengurusan Atasan Dalam Menentukan Kepuasan Komunikasi Pekerja	114
4.16	Korelasi Antara Kekerapan Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Berkomunikasi Pekerja	115
4.17	Korelasi Antara Hubungan Pengurusan Pemimpin Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	116
4.18	Korelasi Antara Hubungan Maklumbalas Peribadi Dengan Kepuasan komunikasi Pekerja.	117

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
Rajah 1.1	Model Komunikasi Organisasi	13
Rajah 1.2	Kerangka Konseptual	15
Rajah 2.1	Beberapa Subproses Dalam Komunikasi	34
Rajah 2.2	Proses Pengurusan dan Komunikasi	37
Rajah 2.3	Model Perhubungan Sebab Akibat Mengikut Pendekatan Hubungan Manusia	57
Rajah 2.4	Hubungan Kepuasan –Prestasi Mengikut Teori Hubungan Manusia	64
Rajah 4.1	Responden Mengikut Jantina	89
Rajah 4.2	Responden Mengikut Umur	90

GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA DI ZOO NEGARA.

BAB SATU PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Keperluan berkomunikasi di zaman ini telah menjadi semakin penting. Komunikasi adalah satu tuntutan hidup. Tanpa sedar atau dengan sengaja, secara aktif atau pasif, kita berkomunikasi. Kita menggunakan berbagai simbol dan isyarat berbentuk verbal atau bukan verbal untuk membentuk apa yang ingin disampaikan. Komunikasi adalah asas hidup bermasyarakat. Tetapi amat kurang daripada kita yang mengetahui bagaimana untuk berkomunikasi dengan berkesan. Oleh kerana komunikasi adalah satu aktiviti berperingkat, maka ia bergantung kepada konteks dan ciri-ciri individu penyampai dan penerima komunikasi, maka ia adalah amat rumit sekali.

Begitu juga di dalam organisasi, komunikasi merupakan asas kepada mana-mana organisasi. Ia bersangkutan-paut dengan anggota kerja, persekitaran, koordinasi dan juga membekalkan maklumat yang perlu untuk menghasilkan sesuatu produk atau tugas. Barnard (1983) berkata bahawa fungsi utama pengurus ialah memperkenalkan dan mengekalkan satu sistem komunikasi. Beliau juga mengakui bahawa komunikasi

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

Abdul Aziz Ismail. (1998). Motivasi dan hubungkaitnya dengan kepuasan kerja: Kajian di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Pontian. Tesis M.Ed. Universiti Teknologi Malaysia.

Abdul Mua'ti @ Zamri Ahmad. (2001). Santun Komunikasi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdul Shukor Abdullah. (1991). Pengurusan organisasi perspektif pemikiran dan teori. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ab. Aziz Yusof. (2000). Perubahan dan kepimpinan. Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Ab. Rahim Ahmad dan Shahrul Bariah Md. Zain. (1990). Pengurusan . Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Abu Bakar Hamed. (1999). Pengurusan organisasi kerja: Motivasi dalam pekerjaan. Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. (1997). Komunikasi untuk pemimpin. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussein. (1991). Pengurusan organisasi. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussein. (1985). Prinsip pengurusan di sektor awam dan swasta. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussein (1986): Tingkah laku organisasi dalam pengurusan moden. Kuala Lumpur. DBP

Ahmad Sarji Abd Hamid (1991): Malaysia's vision 2020. Petaling Jaya. Pelanduk Publications

Ahmad Kamil Mohamed. (1992). Kejayaan berkomunikasi dalam era masyarakat informasi. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Ahmad Madzan Ayob. (1991). Kaedah penyelidikan sosioekonomi: Suatu pengenalan. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn.Bhd.

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1991). Perkhidmatan awam yang berkualiti. Kuala Lumpur: INTAN.

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1994). Wawasan pentadbiran awam Malaysia. Kuala Lumpur: INTAN.

Ainon Mohd. dan Abdullah Hassan. (2001). Bakat dan kemahiran memimpin. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn.Bhd.

Albers, H. H. (1974). Principles of Management. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc

Alexander, R. E. , Helmes, M. M. & Wilkins, R. D. (1989). The relationship between supervisor communication and subordinate performance and satisfaction among professional. Public Personnel Management, 13(4), pp. 415 -427

Aminuddin Mohd Yusof. (1994). Sumbangan kepimpinan kepada prestasi, kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

Ariffin Hj. Zainal. (1981). Kepuasan kerja pekerja di UKM. Laporan Akhir kepada Jawatankuasa Penyelidikan UKM, No. Penyelidikan 72/79.

Aziz Salleh. (2001). Panduan komunikasi dan pengurusan cemerlang. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Babbie, E.L. (1975). The practice of social research. California: Wadsworth Publishing Company, Inc.

Baguley, P. (1994) Effective communication for modern business. London: Mc Graw-Hill Book Company.

Baird, J.E (1977). The dynamic of organizational communication. New York: Harper & Row.

Barnard, C.I. (1983). The function of the executives. Cambridge: Harvard University Press.

Bedeian, A.G., Ferris, G.R. dan Kacmar, K.M. (1992). Age, tenure and job satisfaction: A tale of two perspective. Journal of Vocational Behaviour, 40, 33-48.

Beehr, T.A. dan Gupta, N. (1987). Organizational management styles, employee supervisory status and employee responses. Human Relations, 40, 45-58

Bennett, R. (1992). Organizational behaviour. London: Longman Group U.K Ltd.

Bennis, W. dan Nanus, B. (1985) Leaders: the strategies for taking change. New York: Harper & Row

- Berlo, D. K. (1980) The Process of communication. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Blalock, H.M. (1972). Social statistics. Tokyo: McGraw-Hill.
- Brill, N. I. (1973) Working the people, the helping process. New York: Lippincott Co.
- Carl. J. Bellone (1980) Organizational theory and the new public administration. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Chen, Y. R. and Church, A. H. (1993) Reward allocation preferences in groups and Organizations. International Journal of Conflict Management, Vol. 4 No.1, pp. 25-59.
- Cheung, C.K.,Scherling, S.A. (1999). Job satisfaction, work values and sex difference in Taiwan's organizations. Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied, 33(5), 563-574.
- Church, A. H. (1996). Giving your organizational communication C-P-R. Leadership and Organizational Development Journal, 17/7, pp. 4-11.
- Clampitt, P. & Down (1993). Employees perception of the relationship between Communication and productivity. The Journal of Business Communication, 30 (1), pp. 5-28.
- Clampitt, P. and Girard. (1993).Communication satisfaction: A useful constructs? Journal of Communication, New Jersey ½ pp. 84-102
- Cohen, S. dan Eimicke, E. (1988). The new effective public manager: Achieving success in a changing government. New York: Tossey-Bass Publishers.
- Cook, R. (1986). Planning for a better. Computer Decision. Sept. 30.
- Conger, J. A. (1989) The Charismatic leader: Behind the mystique of exceptional Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Cox, H.L. (1969). Opinion of selected business managers about some effect of communication on the job, Journal of Business Communication, 5:..7.
- Cruce, C. A. (Dec 1992). A Study of communication among the personnel of a church related entity and the implication for effective leadership (organizational Communication). Dissertation Abstract. D A I A 53/06, p. 17-23
- Dale, E. (1969). Management: Theory and practice. New York: McGraw-Hill.
- Daniel, T. D. & Spiker, B. K. (1997). Perspectives on organizational communication. Dubuque, Iowa: Brown Publishers

- Daniel, T. D. Spiker, K. & Papa, J. M. (1997) Prospective on organizational communication (4th edition). Madison: Brown and Benchmark Publisher
- Davis, V.R. (1992). Person environment fit and job satisfaction. Dalam Cranny, C.J., Smith, P.C., dan Stone, E.E. (Eds). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affect their performance. New York: Lexington Books.
- Dessler, G. (1997). Human resource management. New Jersey: Prentice Hall.
- Downs, C., and Hazen, M. (1997) A Factor Analysis of communication satisfaction. Journal of Business Communication, 14, 63-74.
- Downs, T. M. (1989) Superior and subordinate perception of management communication style and communication – satisfaction during performance appraisal interviews.
- Drucker, P. F. (1997). Introductory view of management. New York : Harper and Row.
- Erickson, K. B., Cheetham, T. R. & Haggard, C. R. (1976). A Survey of police communication training. Communication Education. 25, 300 - 306
- Fielder, F. E. (1976) A Theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill, Inc.
- Fleet, DV., Griffith, R.W. dan Moorhead, G. (1991). Behaviour in organization. Dallas: Houghton Mifflin Company.
- Frewer, L.J Howard, C., dan Shepherd, R. (1996). Effective communication about genetic engineering and food. British Food Journal, 98, 48-52.
- Foehrenbach, J. & Rosenberg, K. C. (1982). How are we doing. Journal of Communication Management, 12 (1), 3 – 11
- Frone, R. M. & Major, B. (1998). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement. Group and Organizational Studies: an International Journal. Vol. 13, Nov 3.
- Fulmer, R. M. (1983) Practical human relation. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.H., dan Donnely, J.R. (1979), Organizations Behaviour, structure and process. Dallas, Texas: Bussiness Publication, Inc.
- Gilbert, K. S. (1991) A Study of relationship between teacher job satisfaction. Dissertation Abstract, M A I 29/01, p. 4.
- Gildea, J. A. (1981) 45000 Employees judge effectiveness of internal communication. Journal of Organisational Communication, 10 (3), pp. 3 – 10.

Goldhaber, G. M. (1991). Communication in Organization (3rd Ed.) Iowa: WM. C Brown Publishers.

Griffin, R. W. (1990) Management – 3rd Ed. Boston: Houghton Mifflin Co.

Griffin, R. W. (1990) Management. Communication style and communication satisfaction during performance appraisal interviews 3rd ed Boston: Houghton Mifflin Co

Griffith, E. (1997) A First look at communication theory. New York: The Mc Graw – Hill Companies, Inc

Haniza Mohd Anuar. (2000). A study of the intrinsic and extrinsic factors of job satisfaction in the institute for medical research. Tesis M. Sc. Universiti Utara Malaysia.

Hammaker, P. M. , & Rader, LT. (1972) Plain talk for group executives. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Harper, Mary Gayle (Feb 1995) The Relationship among nurse manager communication style, staff nurse communication satisfaction, and job satisfaction. Dissertation Abstracts, M A I 33/01, p. 174.

Hashim Fauzy Yaakob. (2001). Komunikasi antara manusia. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Hicks, M. A. (1995). Speech training in business industry. Journal of Communication, 5, 161-168

Hinrich, J.R. (1964) Communication activity of industrial research personnel, Personnel Psychology, 17:199.

Hirschfield, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference. Educational & Psychological Measurement, 60(2), 255-271.

Ian, B. dan Ian, H. (1992) Human resource management. London: Pitman Publishing.

Ilozor, D.B., Ilozor, B.D., dan Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. Journal of management development. 20(6), 495-507.

Ismail Salleh. (2000). Komunikasi dalam organisasi perniagaan. Pelita Bahasa.

Ismail Salleh. (2000). Saluran komunikasi formal dalam organisasi perniagaan. Pelita Bahasa.

Ivancevich, J.M. dan Matteson, M.T. (1991). Organizational behaviour and management. (3rd ed.). Boston: Irwin.

Jamal, M. (1995). Relationship of job stress and Type A behaviour to employee's job satisfaction, organizational, commitment, psychosomatic health problem and motivation. Human Relations, 43(8), 80-86.

Jourard, S. M. (1977). The transparent self. New York: Mc Graw Hill Publishing Company.

Katz, D., & Kohn, R. L. (1978) The social psychology of organization. (2nd Ed). New York: John Wiley & Sons.

Katzel, R.A., dan Thompson , D.E. (1995). Individual motivation and organizational behaviour. Dalam Kolb, D.A., Osland, J.S dan Rubin, I.M. (Eds.). The Organizational Behaviour Reader. (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Klimoski, R. J. and Krayner, J. J. (1996). Variations in dogmatism and leader- supplied information: determination of perceived behavior in task oriented groups. Group and organizational Studies II. 403 – 418.

Kreps, G. L (1986) Organizational communication 2nd Ed. New York: Longman.

Lee Gim Wah. (1996). Relationship between motivation factors and satisfaction among teachers. Tesis M.Sc. Universiti Utara Malaysia.

Likert, R. (1961) New Patterns of management. New York: John Wiley & Sons.

Littlejohn, S. W. (1999) Theories of human communication. Alburqueque, New Mexico: Wadsworth Publishing Company.

Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction . (Dalam Dunret, M. D.). Handbook of Industrial Organisation Communication, Iowa: Brown Publisher, Dubaque.

Locke, E.A. (1984). Dalam Gruneberg, M. dan Wall, T. (Eds). Social psychology and organizational behaviour . New York: John Wiley & Sons Ltd.

Luthans, F. dan Larsen, J. K. (1986). How manager really communicate. Human Relation. Volume 39. no 2 pp 161 – 178.

Mahathir Mohamad (1990). Komunikasi pengurusan awam. Jilid 2 (2). 1 – 6.

Mahmood, N.M. dan Sabitha, M. (1995). Hubungan manusia dalam organisasi. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.

Mason, E.S. (1995). Gender difference in job satisfaction. Journal of Social Psychology, 135(2), 143-152.

Mohamad Ali Roshidi Ahmad. (1998). Pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan kerja guru sekolah menengah: kajian kes di daerah Padang Terap. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Malaysia Sarawak.

Mali, Paul (1978) Improving total productivity. New York: John Wiley & Sons.

Mc Carthy, J. J. (1978) Why managers fail and what to do about it. New York: McGraw Hill.

Mintzberg, Henry. (1973) The nature of managerial work. New York: Harper and Row.

Mohd. Majid Konting (1990) Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.

Mohd. Mansur Abdullah, (1998), Komunikasi dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP

Mohd. Redzwan b. Ishak. (1995). Kepuasan kerja dan stress di kalangan pentadbir sekolah. Tesis M.Sc. Universiti Utara Malaysia.

Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir. (2001). Pengenalan kepada analisis data berkomputer: SPSS 12.0 for windows. Kuala Lumpur: VENTON Publishing.

Muhd. Mansur Abdullah. (1998). Komunikasi dalam pengurusan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Moore, F. G. (1982). The management of organization. New York: John Wiley and Sons.

Murry, T. J. (1998), Well-mart stores penny wise. Business Month December.

Nik Hasnaa Nik Mahmood. (1994). Kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan iltizam pekerja kepada organisasi: Tinjauan di sebuah kilang elektronik di Bandar Baru Bangi. Tesis Sarjana (Sastera), Universiti Kebangsaan Malaysia.

Norusis, M.J. (1995). SPSS: Guide to data analysis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Norton, R. dan Montgomery, B. (1982). Style, content and target components of openers. Communication Research . 9 : 398 – 428 .

Pearse, R. F. (1998). Manager IT : What manager think of their managerial careers : An AMA survey report. New York : MACOM, America Management Association.

Pincus , J . A. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research. Vol . 12(Spring) , 395 – 419.

Pradip , N . K. (1971). The design of organisation. New York : harcout Brace Javanovich , Inc.

Pritchard, R. and Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial performance and job satisfaction in organizational behavior and human performance. 19, 110 – 119.

Quibble , Z. K. (1980). Administrative office management : an introduction. Virgina : A Prentice – Hall Co.

Razali Md. Zain. (1991) . Kepimpinan dalam pengurusan . K.L :Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd

Redding, C. W. (1972). Communication within the organization. New York: John Wiley and Sons.

Robbins, S. P. (1989). Organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Roberta , K. H . dan O’ Reilly , C. A. (1974). Measuring organizational communication. Journal of Applied Psychology.

Robert L. Shook. (1998). Honda – An American success story. New York : Prentice Hall.

Rosli Mohamed , (1998) Amalan komunikasi dalam pengurusan organisasi: kajian di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia. Tesis Sarjana UUM yang tidak diterbitkan.

Oswald, A. dan Peter, W. (1996). Is Job satisfaction U-Shaped in age? Journal of Occupational & Organizational Psychology, 69(1), 57-82.

Othman Ahmad. (1997). Hubungan di antara kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan kepada organisasi di kalangan kakitangan sokongan UKM. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Pool, S.W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behaviour and work motivation. Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied, 131(3), 271-284.

Porter, L.W dan Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performances. Homewood, Illinois: Richard D.Irwin, Inc.

Razali Mat Zin. (1996). Kepimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.

Rout, U. (1999). Gender differences in stress, satisfaction and mental well being among general practitioner in England. Psychology, Health & Medicine, 4(4), 345-354.

Sabitha Marican. (1995). Strategi daya tindak terhadap stress dan kepuasan kerja. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.

Samsuddin A.Rahim. (1993). Komunikasi asas. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Savery, L.K. (1996). The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. Journal of Management Development, 15(6), 18-27.

Samsudin Abd. Rahman. (1993). Komunikasi asas. Selangor : DBP.

Sazali Mohamad. (2000). Stress, motivasi dan kepuasan kerja pegawai kastam di Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Selangor. Tesis M.Sc Universiti Utara Malaysia.

Schramm, W . (1971). Process and effect of mass communication . Urbana: University of Illinois.

Sekaran, U. (2000) . Research methods for business: a skill building approach. New Jersey: John Wiley and Sons.

Simon, H.A. (1945). Administrative behavior. New York: Free Press.

Sigband, N. D. & Bell , A . H. (1989). Communication for managers. 6th ed. Ohio : South – Western Publishing Co.

Smith , A . L. (1991) . Innovative employee communication . New Jersey: Prentice Hall.

Smith, P.C., Kendall, L.M. dan Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.

Sondang , P. S. (1981). Pentadbiran dan Pengurusan. K. L : DBP

Steers, R.M. dan Porter, L.W. (1987). Motivation and work behavior. 4th ed New York, New York : McGraw-Hill Book Company.

Stewart, R , (1985). Hakikat organisasi. Kuala lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka. (Teks asal dalam bahasa Inggeris).

Stryker, S. and Statham, A. (1985). Symbolic interaction and role theory , in Lindzey, G. and Armson, E. (Eds), Handbook of Social Psychology, 3rd ed, Vol. 2, pp 311 – 378, New York: Random House.

Tolbert, P.S. dan Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of good jobs. Work & Occupations, 25(2), 168-195.

Ugorji, U.O. (1997). Career impending supervisory behaviours: Perceptions of African American and European American professionals. Public Administration Review, 57(3), 250-258.

Vecchio, R.P. (1995). Organizational behaviour. (3rd ed.) Orlando: The Dryden Press.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York : John Wiley and Sons Inc.

Walton, D. (1989). Are you communicating: you can't manage without it. New York : McGraw Hill Publishing Company.

Wei Peng, Littlejohn, D. (2001). Organizational communication and strategy implementation – a primary inquiry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), 360-363.

Weick. K. E. (1979). The social psychology of organizing, 2nd ed, New York: Random House.

Witt. L.A. dan Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between fairness of pay or promotion and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 77, 910-917.

Wiio, Osmo, (1976). Organizational communicating: interfacing systems in different contingencies. Paper presented to the International Communication Association, May.

Wylic, J. D. (1980). Oral communication: survey and suggest. American Business Communication Bulletin, June, 14 – 15.

Zaini Ujang. (1998). Strategi pembangunan sumber manusia dalam kemelut ekonomi. Dewan Masyarakat.

Zakaria Ismail. (1988). Organizational commitment: An empirical evaluation of predictors and outcomes. Jurnal Pengurusan, 7, 57-68.

Zalilah Mat Harun. (1995). Exploration of demographic factors in job satisfaction. Tesis M.Ed. Universiti Utara Malaysia.

Zulkifli Yusof. (2000). Sukarkah komunikasi anda? Seni berhubung dengan orang lain. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.